



## CDI創立10周年を迎えて — CDIが目指すもの —

吉越 亘

コーポレートディレクション (CDI) は設立10周年を迎えました。CDIは1986年1月21日に12名のスタッフによる経営・戦略コンサルティング集団として出発しましたが、10年を振り返りますと、さまざまなことが思い出されます。

創業から3年間は「ひたむき」で「熱く」、そして「がむしゃら」な時代でした。今から思うと、「自分のことは後回し」の掛け声の下に、朝から晩まで会社のためにどれだけ時間を費やせるかをスタッフ全員が競い合っていたようなところがありました。CDIが今も持ち続けている「ひたむきさ」と「情熱」、つまり「CDI's way」は、この時期に種が蒔かれ育まれてきたものだと思います。

それから3年間は、バブル経済の追い風を受けて業容の拡大を謳歌した時代でした。会社にとっても一人ひとりのスタッフにとっても、可能性が無限に広がっていきそうな予感がした頃です。しかし、バブル崩壊の影響によって当社も軌道修正を必要としました。そして、皆さまからのご支援とスタッフ全員の努力と忍耐によって乗り越えてくることができました。その後のCDIは規模のみの成長・拡大を追わず、スタッフ一人ひとりの成長と会社全体の成長とのバランスをとりながら、より質的な成長を重視して参りました。

創業からの10年間には創業期、急性長期、そして現在まで、いろいろ紆余曲折はありましたが、その度にCDIは「ひたむきさ」と「情熱」を失うことなく、常に前向きに歩んでこれたと思っています。この10年、私どもが求めてきたものは「自由な精神 (Spirit) に基づいて、一人ひとりの発展機会を最大限に広げることができる会社」を自分たちの手で創り出すことにあったと思います。単なる「集合体」としての「会社」ではなく、個々のメンバーにとって、一人ひとりの可能性を最大限に発揮させる「環境」を提供できる「会社」となることを、大きな目的にしてきました。そして、日々のクライアント企業へのコンサルティング業務やスタッフ間の切磋琢磨によって、個人の能力を発展・向上させることが、CDIが提供するコンサルティングサービスの価値を高めることにつながるのだと確信しております。

今回は自惚れに過ぎるとご批判を頂戴するかも知れませんが、お許しを頂いてCDIの10年間に私なりに総括してみたいと思います。

## 創造的活動と人材開発

---

私どもは創業に当たって2つの目標を掲げました。1つは「創造的活動を目指す」ということ、もう1つは「人材開発を目指す」ということでした。

まず「創造的活動を目指す」という面からみてみますと、そもそもCDIの誕生自体が極めてユニークなものでした。それは、CDIスタッフが外資系コンサルティングのノウハウを十分に使いこなすことができ、かつ一方では、そのノウハウだけで日本企業のコンサルティングを行なうのには限界、あるいは壁が存在することをよく認識していた点です。このような考え方を基本に持つ日本のコンサルティング会社は、私どもが知る限りでは、弊社の誕生前には1社もなく、10周年を迎えた現在でも、他に類例がないと思います。つまり、コンサルティングの究極の成果が企業業績の実際の向上・改善にあると強く認識し、私どもコンサルタントがクライアント企業の経営層／スタッフの方々と共に考え、さらに行動を共に行ない、具体的成果を出していく。ここまで視野に入れたコンサルティングを行うことをCDIはその根幹に据えてきました。

私どもコンサルタントの日常活動は「調べて、考えて、判断する」以外の何ものでもありません。クライアント企業からあるテーマの依頼を受けた場合、コンサルタントは供給側の論理、市場側の論理を多角的に「調べて、考えて、判断し」、事業の論理に基づいてクライアント企業への提言を取りまとめます。その内容がクライアント企業にとって何か創造的な提言でなければ、私どもとの契約関係はスムーズに進まないこととなります。私どもコンサルタントは、クライアント企業に対して創造的活動を行うことによってお役に立ち、その対価を頂戴できるのだと思います。言い換えるならば、私どもの過去10年間の実績こそが、CDIが微力ながらも営々と創造的活動を続けてきたという証明にほかならないと自負しています。

次に「人材開発を目指す」という面について述べてみます。コンサルティング会社は人材だけが資産のPeople Businessということが出来ます。People Businessとは会社の総費用のうち人件費が極めて大きなパーセントを占めるということです。人材の採用・育成が企業の発展にとって最も重要な要素の一つであるのはどの会社でもいえますが、コンサルティング会社ではその比重が極端に大きいわけです。それゆえに私どもは、創業時に2大目標のひとつとして「人材開発」を掲げてきたのです。私どもが新会社を設立した当時、外資系コンサルティング会社の日本法人は人材採用基準として①一流大学の卒業生であること②一流企業で勤務経験があること③MBA等のAdvanced Degreeを持つこと、の3つを挙げていました。私はその当時からこのことに大きな疑問を持っていました。一流大学の出身だからといって、必ずしもコンサルタントとして優秀でない人を多く見てきましたし、コンサルティングの仕事が、いわゆる良い経歴だけでできるような生易しいものではないことを身をもって体験していたからです。コンサルティングとは、基本的な資質のうえにひたむきな努力を堂々と積み重ねてはじめてできる仕事だと思っています。本人が立派であれば学歴・学位は、あっても邪魔にならないアクセサリのようなものだと考えています。

## 「ありのままの姿」

CDIには現在、5人の取締役と2人の主幹という7人の役職者がおりますが、7人も大学卒業後、大手外資系の戦略コンサルティング会社・会計事務所系のシステムコンサルティング会社および直接CDIに入社したスタッフで、前述の3条件のすべてに合致する人達ばかりではありません。しかしながらCDIではこれらのスタッフが中心となって、エネルギー、通信、流通、コンピュータ、化学、製薬、食品、不動産、金融等の大手一流企業のコンサルティングに大変活躍をしてくれています。申し上げたいことは、人格、識見に本人が努力で磨きをかけていくことによって、初めて一人前のコンサルタントが出来上がっていくということです。自画自賛で恐縮ですが、CDIは本人の努力と研鑽でコンサルタントというProfessionalへの道を開く「舞台」としての「会社」に少しでも近づくことができたのではないかと自負しています。

人材開発に関連してCDIの海外留学制度にふれます。この制度で今までに5人のスタッフが留学しています。この制度は前述の採用の3条件に関係して発案されたものではなく、スタッフの中に「人格・識見を磨くうえで留学してみたい」という強い希望があり、会社がそれに応えることができればと始めたのが動機でした。行くか行かぬかは自分自身の問題であり、あくまでも自己実現、向上心の発露としての人材開発の一形態であり、会社はそれを後押ししているに過ぎません。

以上、創業当初からの2大目標であった「創造的活動」と「人材開発」の経緯について述べて参りましたが、この10年間にスタッフ全員で苦楽を共有し、また乗り越えてきた結果が、現在のCDIなのだと思います。この「ありのままの姿」を「ありのままの姿」として受けとめ、今後なお一層クライアント企業の皆さまのお役に立てるコンサルティングを目指して営々と精を出していく。このような心境が、私の心の「ありのままの姿」です。

## Beyond Consulting (コンサルティングの先にあるもの)

一昨年、あるクライアント企業からご要請があり、入社5年目になる31歳の若いスタッフを、株式公開を目指す社員50~60人の中堅企業へ代表取締役として送り出しました。1年半が経過しましたが、当該人材の活動はクライアント企業から高い評価を頂いているようです。

また最近になって、ベンチャー企業の立ち上げに経営層の一員としてCDI人材の派遣要請を頂いております。さらに通信関係のニュービジネスにおいては、より大きなスケールでその頭脳の部分の役割を期待されており、実ビジネスの頭脳として、まさに実ビジネスに携わることにおいて私どもがどう対応できるかが問われています。CDIの人材が、世の中から身に余る評価を頂戴できたことに深く感謝申し上げますと同時に、あらためて人材開発の重大さと責任に身が引き締まる思いです。今後、このようなご要望をどのように考え、またお応えしていけるのか、さらに知恵を絞って参りたいと考えています。

このような新たな展開を念頭に置きながら、私はCDIという会社の将来について次のように考えています。それは将来、現在のスタッフの過半に当たる25名が幹部

(現在、私を除くと5名の役員がいるので、役員数は20名の増加となります)となり、1人が3人の若いスタッフを育成すれば、1ユニット4人で、合計25ユニットの100人体制となります。一人前のコンサルタント20名を確実に育成するためには、どれだけの経験量(プロジェクト量)と、どれだけの時間が必要か。Learning効果(つまりLearningのTime Compression)を考えますと、上述の筋肉質の中核100人体制に支えられた「経営の直接支援」(アウトソーシング)の仕事を、次の10年間の大仕事として取り組んでいければと思っています。

CDIはもはや創業期の会社ではありませんし、ましてや「出来上がった会社」になつてはならないと自覚しています。既にCDIスタッフの3分の2は、創業期以降に入社した人たちです。これからのCDIを支えていく数多い若いスタッフ(創業期以降に入社した人たち)には、新しいCDIの姿を描いていってもらわねばならない時期にあると思います。スタッフ全員がまず自分自身の「未来形」(Personal Direction)を見つめ直し、同時にCDIにおける自分の役割を確認しつつ、CDIの新たなCorporate Directionをつくりあげていくことが必要と思われる。過去に執着することなく、未来を描くことにこだわりたい。CDIの「業績」は、経済の好不況と無縁ではありませんが、CDIの「可能性」は好不況に左右されるのではなく、私どもスタッフの志の大きさによって規定されると思うのです。私どもスタッフ全員が自分を主役として、絶えず自分にとってのFrontierを求め続けていくことによって、CDIの可能性をさらに広げていけると考えています。

### 「求心力」と「遠心力」

ところで、私どもコンサルティング会社のようなProfessional組織に必要な「求心力」は何によって保たれていくべきでしょうか。「求心力」とは、会社の方向性(Corporate Direction)と自分の方向性(Personal Direction)との一体感を持ち続けることですし、また会社や仲間を思う心だといえます。そして「遠心力」とは自分自身の向上心と、自由な精神、自分自身を大切に思う心と言えるでしょう。十分な遠心力の存在があって、初めてその反力としての強い求心力が意味を持つてくるのです。つまり一人ひとりがまず自分自身の志に従い「自分がどうありたいか」という目標を強く持つこと、そのうえで「自分の会社はどういう会社であつたらいいか」「自分はそこで何をすべきか、何ができるか」を問い続けることが、求心力の源だと思います。私どもが追求して参りたいのは、このような求心力です。

私どもCDIは一人ひとりのスタッフの意志と能力の融合体として、スタッフそれぞれの向上心と多様性を核にしながら、その可能性を最大限に発展させることのできる「環境」を整えることによって、「会社」としてのポテンシャルを最大化していくことに邁進していきたいと思っています。今までの10年間でそうであったように、今後の10年間にはいろいろな問題が内部的に生じたり、外部から数多くの予想外の要請を頂くことがあると思います。私どもは平常の厳しい仕事で頭の中にどっさりと汗をかき、社内的には強力な求心力を保持しつつ、かつ対外的にはより一層の創造的活動を目指して頑張つて参りたいと、10年目の節目に当たり堅く決意している次第です。

(よしこしわたる コーポレートディレクション代表取締役社長)

## TOPICS

## CDI設立10周年パーティ開かれる

CDIの設立10周年記念パーティが11月7日ホテル霞友会館にてとり行われました。ご多用の折りにもかかわらず、120名を越えるたくさんのご来賓の皆さまにご列席を賜りました。私どもコンサルタントは「事業会社を陰からお助けする黒衣」に徹することが本分であり、この度のように数多くのご支援をいただいた皆さまにご参集いただき、かつ祝福を頂戴するなどという役回りは本来厳に慎むべきでございましたが、予想をはるかに越える数多くの皆さまが会場に駆けつけて下さり、スタッフ一同ありがたく感激もひとしおでありました。

パーティの冒頭、弊社代表取締役社長 吉越亘から、ご列席いただいた皆さまに対し深く感謝の意をあらわすとともに、今後のCDIの活動方針についてご説明し、弊社に対し変わらぬご支援をお願い申し上げました。また、引き続きご来賓の皆さまから、心温まる祝福のお言葉を頂戴するとともに、弊社の今後の役割に関して極めて率直なご期待と心強い激励のお言葉をいただきました。

パーティ会場には幾つもの歓談の輪ができて日頃からおつきあいを頂いている顧客企業の皆さまと私どもスタッフとの和やかな会話と熱気に包まれました。CDIスタッフ一同、10周年を大きな節目として皆さまのお役に立つ質の高いコンサルティングを目指して、なお一層の精進を重ねていく決意を新たにいたしました。

(安島 孝知)